




## Original

### La técnica foda en la elaboración de estrategias para la dirección de equipos de baloncesto

#### The technique SWOT in the elaboration of strategies for teams' management of basketball

Lic. Yuniel Domínguez Domínguez. Escuela especial comunitaria de deportes "Vicente Quesada O'Conor". Bayamo. Granma. Cuba. [[yunieldd@nauta.cu](mailto:yunieldd@nauta.cu)] 

Dr. C. Pedro Hidalgo Reyes. Profesor Titular. Asesor de la Dirección Provincial de Deportes. Granma. Cuba. [[pedro.hidalgo@inder.gob.cu](mailto:pedro.hidalgo@inder.gob.cu)] 

Dr. C. Marcos Alexis Serrano Tamayo. Profesor Asistente. Departamento de Preparación y Superación de Cuadros. Universidad de Granma. Cuba. [[mserranot@udg.co.cu](mailto:mserranot@udg.co.cu)] 

**Recibido:** 10/08/2020 | **Aceptado:** 9/11/2020

### Resumen

La técnica fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA), es la más usada entre las herramientas de la dirección estratégica. En la presente investigación se le aplicó esta técnica al equipo de baloncesto femenino categoría 11-12 años de Bayamo, provincia de Granma. Se determinaron seis fortalezas, cinco oportunidades, cuatro debilidades y cinco amenazas. Se comprobó además que en el equipo deportivo objeto de estudio existe un predominio de factores positivos, por lo que se recomiendan aplicar estrategias ofensivas. En consecuencia, con este diagnóstico se elaboraron estrategias para apoyarse en las fortalezas, aprovechar las oportunidades, protegerse de las amenazas y minimizar las debilidades. Las estrategias aplicadas posibilitaron perfeccionar la dirección del equipo y obtener el título de campeón provincial de su categoría.

**Palabras clave:** dirección estratégica; técnica foda; dirección de equipos deportivos; baloncesto.

### Abstract

The strengths, weaknesses, opportunities, threats (SWOT) technique is the most used among the tools of strategic management. In the present investigation, this technique was applied to the 11-12 year-old female basketball team from Bayamo, Granma province. Six strengths, five opportunities, four weaknesses and five threats were determined. It was also found that in the sports team under study there is a predominance of positive factors, so it is recommended to apply offensive strategies. Consequently, with this diagnosis, strategies were developed to

lean on strengths, take advantage of opportunities, protect against threats and minimize weaknesses. The strategies applied made it possible to improve the team's leadership and obtain the title of provincial champion in its category.

**Keywords:** strategic direction; swot technique; management of sports teams; basketball.

### **Introducción.**

El baloncesto es uno de los deportes de equipos más practicados en el mundo, en Cuba se le considera espectáculo y su calendario competitivo, aunque no es muy amplio en cuanto al número de juegos, si incluyetodas las categorías de edades. Por estar incluido en los programas de Educación Física desde la enseñanza primaria, existe un gran número de niños y niñas que lo juegan y dominan sus elementos básicos.

Entre las características fundamentales del baloncesto se encuentran el alto grado de incertidumbre, su dinamismo y el carácter intermitente de sus acciones, que exigendel importante desempeño de atletas y el accionar de los mánager (Daniel, Montagner, Padovani & Borin, 2017; Courel, McRobert, Ortega & Cárdenas, 2018; Mancha, García, Antúnez, & Ibáñez, 2020).

Por la razón anterior, es necesario realizar una adecuada dirección de los equipos en cualquier categoría de edad o sexo. Al respecto, varios autores hacen referencia a la importancia de la toma de decisiones en este deporte, ya sea durante los juegos, en los momentos previos o posteriores (Jiménez, 2017; Vallés, Fernández & Fierro, 2017).

En el presente estudio se asume a la dirección de equipos deportivos como un proceso permanente de planificación, organización, ejecución y control, expresado a través de acciones, tareas y actividades, que el colectivo de dirección y los atletas llevan a cabo en función de los resultados del equipo y sus miembros. Este consta de tres etapas: precompetitiva, competitiva y poscompetitiva (Hidalgo, 2019).

Entre las disciplinas de dirección de mayor uso se encuentra la dirección estratégica, la cual surge en los Estados Unidos en la década de los sesenta del siglo anterior, inicialmente con fines empresariales, pero luego aplicada con éxito en otras esferas. En el deporte aborda aspectos globales y relevantes que inciden en el rendimiento deportivo, entre estos: la selección de los deportistas, su formación, entrenamiento y mantenimiento de su motivación. Del mismo modo el diagnóstico acerca del estado del terreno, del público, los árbitros y jueces, la directiva y los otros competidores.

En los equipos deportivos la dirección estratégica se asume como el análisis permanente y racional de los aspectos fuertes y débiles del equipo propio, así como de las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno competitivo o en relación con los adversarios, para tomar decisiones que permitan resultados superiores al de los rivales o al que el equipo ya poseía (Hidalgo, 2019).

La dirección estratégica proporciona herramientas que contribuyen en la elaboración y aplicación de estrategias, así como la toma de decisiones, con mayor precisión y certidumbre. Tal es el caso de la técnica FODA, también identificada como DAFO por algunos autores como Villalón, Hidalgo, Castellanos y García (2017), y Guerra, García (2020).

El análisis FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a evaluar y comparar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el propósito central de identificar estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades (Hilly & Jones, 2011; David & David, 2017).

El uso del análisis FODA y su correspondiente matriz se ha generalizado internacionalmente en el ámbito deportivo, tal es el caso de Sajjadi, Rajabi, Hamidi y Hajizadeh (2019), quienes la emplean en el análisis de mercado en la Primera División de Bádminton, en la República Islámica de Irán. Asimismo, Pan, Xu, y Yang (2016), analizan las ventajas y desventajas de la Liga Profesional de Fútbol en China.

Llagjevic-Govori, Tahiraj, Gashi y Llagjaj (2019), por su parte, la utilizan en la gestión de escuelas deportivas de fútbol en Kosovo. En tanto que Guerra, et al (2020), se auxilian de ella para dirigir equipos deportivos de ajedrez. En el baloncesto, de manera particular, Villalón, et al (2017) combinan la matriz FODA con las de evaluación de los factores internos (EFI) y la de evaluación de los factores externos (EFE), para mejorar la toma de decisiones.

Existen estudios en los que se elaboran estrategias antes, durante y después de los partidos de baloncesto. Estas se aplican para aventajar a los rivales, ya sea mediante planes para la preparación adecuada de atletas en los entrenamientos, o en la ejecución de acciones técnico-tácticas durante los juegos (Okuboa & Hubbardb, 2014; Santana, Fellingham, Rangel, Ugrinowitsch & Lamas, 2019).

En la presente investigación la técnica FODA se inicia con el diagnóstico estratégico mediante el cual se determinan las fortalezas y debilidades del equipo propio y las amenazas y oportunidades en relación con el contexto competitivo y los rivales. Luego se confecciona una

matriz de doble entrada mediante la que se combinan estos factores internos y externos, para precisar los de mayor relevancia.

### **Población y Muestra**

Se utilizó como población al equipo de baloncesto femenino categoría 11-12 años de Bayamo, provincia de Granma, el cual está formado por 12 atletas y un entrenador. La experiencia deportiva es de tres años y en su preparación utilizan como documento base el Programa Integral de Preparación del Deportista. El equipo deportivo participa cada año en el campeonato provincial, que es su competencia fundamental.

### **Análisis de los resultados**

En la elaboración de las estrategias para la dirección del equipo de baloncesto femenino categoría 11-12 años de Bayamo, se aplicó la técnica FODA, la cual permitió realizar el análisis interno y externo. El primero de ellos consiste en una evaluación orientada a identificar sus fortalezas y debilidades, lo que permite definir el posicionamiento frente a los rivales. Mientras que el análisis estratégico externo está dado por el estudio de los rivales y el entorno, para identificar lo que se proyecta hacia la organización en forma de oportunidades y amenazas.

El análisis interno se determinó mediante la combinación de la matriz de análisis estratégico (cuadro 1), la tormenta de ideas y la reducción de listado. En este sentido, se determinan los factores clave del equipo deportivo y se evalúa su estado. Aquellos que clasifiquen como Muy Negativo (MN) y Negativo (N) constituyen debilidades, mientras que los Positivos (P) y Muy Positivos (MP) son fortalezas.

Para el análisis externo, al disponerse de menor información, se procedió a aplicar solamente la tormenta de ideas y la reducción de listado. De la combinación de estas técnicas se obtuvieron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que impactaron sobre el equipo de baloncesto femenino categoría 11-12 años de Bayamo (cuadro 2).

<b>VARIABLES CLAVE</b>	<b>MP</b>	<b>P</b>	<b>E</b>	<b>N</b>	<b>MN</b>
Cantidad de atletas que repiten	X				
Talla de las atletas			X		
Estado psicológico		X			
Dominio de la técnica		X			
Efectividad de los tiros de corta distancia			X		
Efectividad de los tiros de larga distancia				X	
Experiencia competitiva		X			
Cantidad de fuerza técnica			X		
Preparación de fuerza técnica para entrenar			X		
Preparación de fuerza técnica para dirigir			X		
Disponibilidad de instalaciones		X			
Calidad de las instalaciones				X	
Aseguramiento material para entrenamiento				X	

Leyenda.MP: Muy positivo,P: Positivo,E: Equilibrado,N: Negativo, MN: Muy negativo

**Cuadro 1. Matriz de análisis estratégico para los factores internos y externos.**

<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
1. La competencia se desarrolla en el municipio de Manzanillo. 2. Mayor número de árbitros de otros municipios. 3. Relativa alta calidad del equipo del municipio de Campechuela. 4. Experiencia y conocimiento de los entrenadores rivales. 5. Horario de competencia diferente al de los entrenamientos.	1. Sistema de competencia de todos contra todos. 2. Obligatoriedad de que jueguen todas las atletas. 3. Características de la cancha de competencia similares a la propia del equipo. 4. Uso de balones reglamentarios en la competencia. 5. Relativa baja calidad de la mayoría de las jugadoras y equipos rivales.
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
1. Calidad de las instalaciones. 2. Limitaciones con el calzado y el vestuario. 3. Baja disponibilidad de balones y medios auxiliares. 4. Poca efectividad en los tiros de larga distancia.	1. Experiencia competitiva de las atletas. 2. Dominio técnico de equipo. 3. Cohesión y clima psicológico del equipo. 4. Calidad de jugadoras suplentes. 5. Efectividad en los tiros de corta distancia. 6. Disponibilidad de instalaciones deportivas.

**Cuadro 2. Resultado del diagnóstico estratégico externo**

En el análisis estratégico es vital el uso de la matriz FODA. Esta representa el balance de fuerzas con el cual trabajará el equipo deportivo en el período para el que se proyecta, tiene

como entradas por una parte los resultados del análisis interno, es decir las fortalezas y debilidades y por otra parte los resultados del análisis externo, oportunidades y amenazas.

Para llenar cada cuadrante de la matriz FODA se tuvieron en cuenta las interrogantes siguientes:

Para el cuadrante I. (Fortaleza-Amenaza) ¿Me permite esta Fortaleza atenuar o resistir esta Amenaza?

Para el cuadrante II. (Fortaleza-Oportunidad) ¿Me permite esta Fortaleza aprovechar esta Oportunidad?

Para el cuadrante III (Debilidad-Oportunidad) ¿Me impide esta Debilidad aprovechar esta Oportunidad?

Para el cuadrante IV (Debilidad-Amenaza) ¿Me impide esta debilidad resistir o atenuar esta Amenaza?

Para evaluar el impacto se dan valores numéricos como se muestra a continuación:

- Si se considera el impacto muy fuerte se evalúa con 3 puntos.
- Si se considera el impacto fuerte se evalúa con 2 puntos
- Si se considera el impacto moderado se evalúa con 1 punto
- Si se considera no significativo entonces no se otorga punto alguno

Por esta razón aquellos factores que mayor puntuación total alcanzan se consideran los más importantes para el equipo deportivo y en tal sentido requieren una atención priorizada por entrenadores y atletas. En correspondencia con ello podrán elaborarse mayor número de estrategias para apoyarse o aprovecharlos si son positivos y minimizarlos o protegerse de ellos en caso contrario. La matriz FODA también permite conocer que grupo de factores predominantes.

		Oportunidades					Sub-total	Amenazas					Sub-total	Total
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5		
Fortalezas	F1	2	1	2	2	2	9	2	1	2	1	1	7	16
	F2	2	2	2	2	3	11	1	2	2	1	1	7	18
	F3	1	2	1	1	2	7	2	2	2	1	1	8	15
	F4	2	3	1	1	3	10	1	1	2	1	2	7	17
	F5	2	2	1	1	2	8	1	1	2	1	1	6	14
	F6	2	1	2	1	2	8	2	1	2	1	1	7	15
	<b>Sub-total</b>	11	11	9	8	14	53	9	8	12	6	7	42	95
Debilidades	D1	2	1	2	1	2	8	1	1	2	2	1	7	15
	D2	1	1	1	1	2	6	1	1	2	1	1	6	12
	D3	2	2	1	3	2	10	2	1	2	1	1	7	17
	D4	1	2	1	2	2	8	1	1	2	1	1	6	14
		<b>Sub-total</b>	6	6	5	7	8	32	5	4	8	5	4	26
	<b>Total</b>	17	17	16	15	22	85	14	12	20	11	11	68	153

Tabla 1. Resultado de la matriz FODA

Entre los resultados más significativos derivados de la interpretación de la matriz FODA se encuentran los siguientes:

- Ausencia casi total de impactos Muy Fuertes (3 puntos), lo cual significa que las fortalezas y debilidades no son lo suficientemente decisorias al relacionarlas con las oportunidades y amenazas.
- Todas las fortalezas tienen similar importancia de manera general, aunque las que mejor permiten aprovechar las oportunidades son el dominio técnico del equipo (F2) y la calidad de las jugadoras suplentes (F4).
- La debilidad de mayor incidencia es la baja disponibilidad de balones y medios auxiliares (D3) y la menos relevante la dificultad con el calzado y el vestuario (D2).
- La amenaza de mayor importancia es la relativa alta calidad del equipo del municipio de Campechuela (A3), en tanto que la experiencia y conocimiento de los entrenadores rivales (A4) y el horario de competencia (A5) son las de menor preponderancia.
- La principal oportunidad a aprovechar es la relativa baja calidad de la mayoría de las jugadoras y equipos rivales.

Por otra parte la mayor concentración de impactos con 53 puntos ocurre en el cuadrante I (Fortalezas-Oportunidades), significa esto que en el equipo deportivo, estos son los factores de mayor relevancia. Por esta razón se sugiere priorizar estrategias ofensivas mediante las cuales el equipo deportivo se apoye en sus fortalezas y aprovechen las oportunidades que le ofrecen los rivales y el contexto.

De la información obtenida de la aplicación de matriz FODA se elaboraron las estrategias o alternativas del equipo deportivo objeto de estudio. Estas tienen como objetivo apoyarse en las fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar convenientemente las oportunidades y protegerse de las amenazas. Una representación se muestra a continuación.

#### Estrategias para apoyarse en las fortalezas.

1. Preparación y empleo de sistemas técnico-táctico que se sustenten en el dominio técnico que poseen las jugadoras.
2. Apoyarse en las jugadoras suplentes para mantener u obtener ventajas en la puntuación cuando les corresponda jugar a estas.
3. Uso de sistemas técnico-tácticos que tengan como sostén la cohesión y el clima sociopsicológico del equipo.
4. Empleo de sistemas de juego que culminen con tiros de corta distancia.

### Estrategias para aprovechar las oportunidades.

1. Apoyarse en la calidad y preparación del equipo para tratar de ganar todos los juegos.
2. Estudio de equipos rivales, tanto fuertes como menos fuertes, para neutralizar sus aspectos positivos y aprovechar sus debilidades.
3. Entrenamiento y juegos de preparación usando balones reglamentarios e instalaciones similares a las de la competencia.

### Estrategias para protegerse de las amenazas de los rivales y del contexto competitivo:

1. Búsqueda de información actualizada sobre el equipo del municipio de Campechuela, sus principales atletas, características y sistemas de juego que emplea.
2. Preparación del equipo de manera integral, teniendo en cuenta las particularidades del principal equipo rival que es el de Campechuela.
3. Preparación teórica y psicológica del equipo para prevenir o contrarrestar cualquier acción de los árbitros que pueda influir de manera negativa en los resultados.
4. Entrenamiento en horarios similares al de la competencia.

### Estrategias para minimizar las debilidades.

1. Adecuación de la preparación del equipo considerando la baja disponibilidad de balones y medios auxiliares.
2. Ajuste de la preparación del equipo para aumentar la efectividad en los tiros de larga distancia.
3. El empleo de sistemas de juego que no dependan de los tiros de larga distancia.
4. Realización de juegos de preparación y entrenamientos en instalaciones similares a la de la competencia.

### **Conclusiones**

1. El equipo deportivo objeto de estudio dispone de estrategias más racionales, elaboradas a partir de procedimientos y herramientas de la dirección estratégica.
2. En el equipo de baloncesto femenino categoría 11-12 años de Bayamo predominan las fortalezas y oportunidades por lo que se sugiere la aplicación de estrategias ofensivas que potencien el uso de estos factores.



## Referencias bibliográficas

1. Courel, J., McRobert, A. P., Ortega, E. & Cárdenas, D. (2018). Inside game effectiveness in NBA basketball: analysis of collective interactions. *Kinesiology* 50(2018) 2:218-227. Recuperado de <https://doi.org/10.26582/k.50.2.5>
2. Daniel, J., Montagner, P. C., Padovani, C. R., Beneli, L. M. & Borín, J. P. (2017). Análisis de la participación directa e indirecta en las acciones de juego de baloncesto de acuerdo con la intensidad. *SPORT TK-Revista EuroAmericana De Ciencias Del Deporte*, 6(1), 193-198. Recuperado de <https://doi.org/10.6018/293661>
3. David, F. R. & David, F. R. (2017). *Strategic Management: a Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th Edition). EUA: Pearson Education Limited.
4. Guerra, R., Hidalgo, P. & García, G. G. (2020). Estrategia para la dirección de equipos deportivos de ajedrez. *Revista Olimpica*. Vol. 17, páginas 250-261, Tomo 3. Folio 89. Recuperado de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1447>.
5. Hidalgo, P. (2019). *Estrategia para la dirección de equipos deportivos de béisbol*. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. Facultad de Holguín. Holguín.
6. Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral* (9na ed.). México: Cengage Learning Editores, S. A.
7. Jiménez, A.C. (2017). Percepción de los entrenadores sobre la toma de decisión de los jugadores en la iniciación al baloncesto. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, vol. 6 (Supl.) Monográfico: Baloncesto, 175-182. Recuperado de <https://doi.org/10.6018/293641>
8. Lllagjevic-Govori, A., Tahiraj, E., Gashi, A. & Llagjaj, D. (2019). Swot Analyse of Football School "2 Korriku". *Sport Mont*, 17(1), 87-90. Recuperado de <https://doi:10.26773/smj.190216>
9. Mancha, D., García, J., Antúnez, A. & Ibáñez, S. J. (2020). Physical and Physiological

- Profiles of Aerobic and Anaerobic Capacities in Young Basketball Players. *International Journal Environmental Research Public Health*, 2020, 17, 1409. Recuperado de <https://doi:10.3390/ijerph17041409>
10. Okubo, H. & Hubbard, M. (2014). Rebounding strategies in basketball. *Procedia Engineering* 72 (2014) 823 – 828. The 2014 conference of the International Sports Engineering Association. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.06.140>
11. Pan, Y, Xu, C. & Yang, H. (2016). Research on Application of SWOT Analysis Model in Chinese Professional League. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 87. 2nd International Conference on Economics, Management Engineering and Education Technology (ICEMEET 2016). Recuperado de <https://doi:10.2991/icemeet-16.2017.150>
12. Sajjadi, S. N, Rajabi, H. Hamidi, M. & Hajizadeh, A. (2019). Análisis DAFO de la comercialización de la liga de primera división de bádminton de la República Islámica de Irán. *SPORT TK-Revista EuroAmericana De Ciencias Del Deporte*, 8 (1), 107-114. Recuperado de <https://doi.org/10.6018/sportk.362161>
13. Santana, F., Fellingham, G., Rangel, W., Ugrinowitsch, C. & Lamas, L. (2019). Assessing basketball offensive structure: The role of concatenations in space creation dynamics. *International Journal of Sports Science & Coaching* 0(0) 1–11. Recuperado de <https://doi:10.1177/1747954118825068>
14. Vallés, C., Fernández, E. J. & Fierro, S. (2017). Relación entre la complejidad técnico-táctica en la sesión de entrenamiento y la carga interna en baloncesto femenino. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, vol. 6 (Supl.) Monográfico. 163-168. Recuperado de <https://doi.org/10.6018/293621>
15. Villalón, J. A., Hidalgo, P., Castellanos, I. & García, P. M. (2017). La utilización de matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncesto. *OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*. Vol.14 No.43, abril-junio 2017. Recuperado de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1250>